

## 知財のビジネス価値評価検討タスクフォース(第2回)

### グループA 討議 議事

#### 【議 題】 全社的視点から議論を行うグループ

- (ア) 外部環境の変化や自社事業の将来について、精度の高い予測をするには、どのような観点があるか
- (イ) (ア)のうち、知財によって予測精度を高められる観点について、どのようにすれば精度の高い予測ができるか

#### 【議事】

##### (1) 議題 (ア) について

- 大きな括りでは、①人口動態。②国際情勢、政治・経済・金融・長期金利・規制動向。③M&Aの動向、競合企業の動き、人気企業ランキング等産業別のマーケット状況。④流行・消費動向・社会的なトレンド。⑤データ関係などにまとめられるか。
- マクロなものと同様にミクロなもの両方あり、マクロ面では、環境、プライバシー、マネロン対策等の国際規制動向もある。
- 商品によって異なるが政府規制もある。
- 整理の視点は、マクロ/ミクロ、国内/国際と仮置きしてみると良いのではないかと。ミクロ面には、経営者の他に、自社の人材や組織構成の見込み、自社の知財も含めた長期的資源の見込みといったものもある。長期的資源については、陳腐化の見込みが重要ではないか。マーケット状況等については、事業環境をよく見きわめることも重要ということになりそうだ。
- 経営サイドを見ると、必ずしも財務データに収まらない認識がある。会社の事業を特定し、ビジネスモデルをしっかり把握し、足りないものを認識して将来を予測する。認識すべき点は財務データ面ばかりではなく、無形資産まで射程に入れなければならない。認識事項の把握手法には、定量と定性がある。  
事業を特定するときには大事なものは4つのファクター、①事業の成長力、②ESG、③財務パフォーマンス、④どうしたいか、何をするかという戦略、をはっきりさせる。会社のこととなるとトップダウンでおろして一般論で語っていてもだめ。重要なのは強みを伸ばすこと。
- 出た意見には、一般論的なものや環境的なものと、個別具体的なものがある。
- 上からやってもだめだし、かといって、我が社だけの視点でもだめ。ただ、もっと「我が社の視点」から世の中を見ないと、うまく両者の接点ができない。

世の中を見る際は、MISR（マネジメント、イノベーション、サステナビリティ、リスクマネジメント）の観点が重要。

他方、ボトムアップでもなかなか世の中全体が見えないし、見えないと経営判断を誤る可能性はあるが、いきなり抽象的なトップダウンで為替がどうなるとか、アメリカ経済は、などと言われても実感を持ってないだろう。

- 日本企業では、外国人経営者を連れてきて、再生される場合がある。会社の事業が変わったわけではないのに経営者が変わって、変わったら会社がうまくいったということは、経営者に問題があったということになる。
- 同感。経営者の能力が今のグローバルな環境を見たときに適応していない。そもそもそのような経営者として、育っていない、選ばれていないという問題もある。
- 企業体質とかガバナンスの問題とか内輪の論理と言えるか。
- 資本主義の不徹底の問題であると思われる。アメリカでは、資本主義が徹底したところの弊害が言われるが、日本は資本主義が徹底する前の問題ではないか。

これは、知財にもあてはまる。アメリカの知財損害賠償額は高過ぎと言われるが、資本主義が徹底したからこそ出る問題である。トロール問題も、アメリカでは知的財産の保護が十分であるから生まれてきた問題ではないか。例えば、土地が豊かで、トローラーという雑草が生えてその心配をしているのがアメリカの状況で、日本は痩せた土地で雑草も生えないという状況ではないか。雑草の心配をする前に、土地を豊かにすることを考える必要がある。
- 一方で、最近のベンチャー企業には、最初からグローバルを狙うぞみたいなものがある。アメリカの企業は、やったことがそのままグローバルにほとんど通用してしまうが、例えば北海道から出てきて全国制覇を目指す頑張っても、それでグローバルに行けるかという問題がある。
- 産業によって異なるのではないか。グローバル産業か否か、産業規模はどうか。アメリカは、比較的、商品構成が単純化しているので、グローバル企業が有利なのではないか。ヨーロッパはニッチが生きやすいのではないか。機械式時計産業のような職人的産業では、マーケットが小さくて、大量生産に向かないので、ニッチ産業が存続できるのではないか。
- 一個の付加価値というか汎用商品で行けるものと、一個一個にすごく人が集中あるいは知的なものが集中してやれるものという感じだろうか。
- テーマに戻ると、自分の産業がどこにあるか、その特性を理解することが重要ということか。

- 産業の特性、売っているものにもよる。多様なものに対して対応する力が、アメリカ的なものとヨーロッパ的なものとで全然違う。日本はどちらでもない。
- 産業特性を理解しなければいけないし、産業は変遷、自社が属している産業も変わっていくので、変わっていくことについての対応力も必要ということになるか。
- 変わってはいけないものと変わらなければならないものの整理ができていないような感じがする。
- 国全体で言うと、国策として、大きいマーケットを何とかしないとイケない。ミクロでは、個社の要因ではないものに影響を受ける。個社のビヘービアは全体構造の上に乗っているのではないか。

各社が置かれた環境は予測の前提となる。例えば、小さい企業は情報投資できないので、規制を使ってビジネスをすることも難しい。アメリカ企業の一部には、お金を使って人を入れて規制を動かすところもある。
- 会計基準でも同様だ。日本人は決めてくれたらそのとおりにやりますという感覚。
- 投資先の一つとしてロビーイングがあるということか。企業の取り組みとしてミクロの方に分類できるだろう。
- グローバルにはデファクトの取り合いというものもある。デファクトでルールを誰がつくるかというのが重要で、でき上がったルールだけでグローバルに後から参入してもうまくいかない。
- そのとおり。今、アマゾンやグーグルがルールをつくってしまってインフラをとってしまっている。ルールをとったものは強い。
- 他方、日本はそういうルールの中に乗って、その部分でちまちま生きていくのは得意。ローカルマーケットだけならばそれで良い。しかしそれではグローバルには行けない。

- 総括すると、長期的な自社事業展開を展望するためには、自社が置かれているマクロ環境と、自社自体の理解が必要。

ベースとなる言わば1階建て部分には、マクロ的な環境理解、あるいは国際的な環境理解も含めて、自社が属している産業の動向、その産業に形成されているルールなども含めて理解していく必要がある。特にルールを押しえられると強いが、ルール自体に関与できなかったとしても、そのルールの動向を把握することは有用。また、ルールだけではなくて、金融動向、人口動態、社会的潮流も1階建て部分として理解しておく必要がある。

他方で、2階となる自社部分を理解するためには、まずは経営者の資質がある。経営者の資質が現れたマネジメント、イノベーション、サステナビリティ

イー、リスクマネジメント能力が将来を予見する上で重要。その他、2階建て部分として、属しているマーケットの動向などもよく把握する必要がある。

- 時間軸も重要である。人材系の話は短時間では無理ではないか。
- マインドを変えるとか、大学、教育の話なども。
- 会社のマインドセットは、上から下まで3年本気になったら変わる。問題は、その本気になるという仕組みをどう作るかだろう。

## (2) 議題 (イ) について

- 直観力が重要だと思う。何となくこんな感じとか、行けそう、こっちとか、そういう感じ。
- 他者への伝達可能性という点でどうか。我こう思うというのだけでは困るのではないか。
- デジタルだけでなく、アナログ情報も入った予測をしていかないといけない。AIができるところはAIに任せるというのも手。また、年齢を多様化させておくことも必要。
- 若い会社こそシニアを雇うとか、高齢者が多い会社では若い人を雇う。
- これから予測精度を上げるためにはデータ分析をやるよりほかはない。データ分析をするためには投資をしないとできない。
- 知財とは何か、今のビジネスモデルに知財はどう機能しているか、使っていない知財も棚卸しして評価することが重要。評価対象は自社と他社で、両者を比較。評価方法は定性と定量。定性で評価した後に、定性を定量でレーティングして定性データを定量化しつつ評価する。最後は、金額的定量で財務的に評価するという3段階。
- そのようにすることで、データになる。
  
- データについても含め、疑うことも重要。余り素直にならずに疑うこと。素直さも重要だが、自律性も重要。
- そのためには、社員を自由に出張、勉強させる等個性を引き出す仕組みも有用。
- データは抽象的な話だけではだめで、それを具体化して示しつつ一般化していくという、相互作用（抽象化と具体化のシナジー）も重要。データを使えるようにするといったインフラ・仕組みの整備も必要。
  
- メンタルタフネスとか自分で考える、という意見も出た。心のときめき、とか。
- それは社会的に計算できない。

- 引き出せる教訓としては、自分がどうしたいかということ強く思う、まず環境はどうであろうと自分はこうするというについて確信を持っていることはある程度大事かもしれない。将来どうするという、例えば経営者の意思。
- 中長期的には、自分の目的意識がある人がふえないと困る。
  
- 知財の観点から将来を予測するというテーマからすると、参考人の説明も踏まえれば、知財がビジネスの予測精度を高めるツールにはなりそう。
- 整理して見ると、知財は事業全体に関わりがあり、そこで、知財の定性評価があり、データ分析があるということだろう。

## 知財のビジネス価値評価検討タスクフォース(第2回)

### グループB討議 議事

【議 題】 知財の視点から議論を行うグループ

(ア) 知財は、ビジネスモデルの創出/維持にどのような効果をもたらしているか

(イ) 知財のポートフォリオの継続的見直しをするには、どのような観点に着目するとよいか

#### 【討議内容】

(1) 議題 (ア) について

- 知財は、ビジネスモデルのエンジンになる。化学でいうところの分子のような存在で、化学結合することによって様々なものが生まれる。
- 特許はビジネスモデルの起点になる。
- 知財を生み出す力は企業力である。例えば、M&Aで新しい知財を生み出す企業は、企業力があるといえるだろう。
- 知財は、ビジネスモデルを維持する効果が大きく、バリューチェーンの確保や別のバリューチェーンで同じ価値が出されるのを排除する機能がある。
- 標準化等のグループを形成する効果がある。
- 特許権の取得は、自社のビジネスや提供する価値が具体化・明確化できる。
- 特許は、誰とアライアンスを組むかのヒントになる。
- マネタイズみたいなどころでは、知財を使って次のビジネスをするインセンティブになる。
- 特許は新しい技術の発現だと捉えることができる場合、新しいニーズを創出する効果と、ニーズが創出されることによるマーケットの創出効果がある。また、営業秘密や未出願技術は、マーケットを維持する、すなわち、新しいビジネスを維持するのに必要な排他性がある。
- 新規の技術は、ブランドを創出するドライブになる。一方で、既存のビジネスに関する新規の特許はブランドの維持の効果がある。
- 開発コミュニティの形成に役立つ。例えばグーグルのような仕組みをとると、仲間を特定できる。
- 知財を保有することで資金調達がしやすくなる。
- 知財を保有するとアライアンスのとき選ばれやすくなる。結果的に、交渉力が上がったたり、市場に参入できたりするのではないか。
- 特許等は、付加価値の追加やビジネスモデルの差別化においても役立つ。これ

らの結果、販売も促進されるのではないか。

- 特許等により競争相手の把握ができる。
- 自社の気づきにもなる。
- 特許等により、競争相手の動向把握や自社の状況把握が可能である。これにより、競争相手を排除したり、自社の方向性を変えたりすることもできる。
- 新しいアイデアは、特許があるから思いつくわけではないので、自社の方向性を変えるというのは逆ではないか。
- もともと自社の保有技術等があって、技術分析はフィードバックに活用するイメージである。
- 物まねから生まれる新しいアイデアもあるのではないか。他人の知財から、アイデアや技術のヒントを得ることもできる。
- 特許は、アイデアソースとしても位置づけられる。
- 特許は、技術力や品質の高さのアピールにもなるのではないか。
- 品質は、特許があるから保証されるわけではない。
- 昔と違って排他性よりも、シェアリングやアライアンスの契機とすることが重視されなければいけない。

## (2) 議題 (イ) について

- ポートフォリオを見直す際には、組織・フィールドの壁の除去が必要である。ポートフォリオをつくと、会社というよりも、事業のポートフォリオができるが、技術は事業を跨ることが多いため、組織・フィールドの壁の排除が必要である。
- ポートフォリオを見直す際には、思い込みの排除が必要である。「自分たちはこれが強い」と思っている他社と比較すると弱かったり、自分は強いと思っていない当たり前の部分が強みだったりすることがある。
- ポートフォリオを見直す際には、固定観念の排除も必要である。事業をやる上では、こういう技術が必要だとわかった場合、足りない技術をどう調達するかこの議論をすべきであるが、今ある技術をどう活用するかという議論に陥ってしまいがち。「足らず」を知ることは、アライアンス先を見つけたり、ライセンスを買ってきたりすることにつながる。
- ポートフォリオを見直す際には、広く長く見る必要がある。自分たちがやろうとしていることに壁があった場合、広く長く、マーケットドリブンで考えなければいけない。どういう商品をつくるかは、「マーケットサイドがこうなることが予測される」や「社会がこうなることが予測される」というところから割り戻すことが重要。

- オープン&クローズ戦略にあたって、オープンとクローズの境界線をはっきりさせるためにも、マクロとミクロの視点が必要。
- 技術・マーケット・自社と他社それぞれのリソースの動向把握をし、未来予測をすることが重要である。このとき、同一の視点で定点観測すべきである。これはかなり難しい。
- 知財のポートフォリオは、最終的には事業ポートフォリオとなる。○切り口によって、ポートフォリオの組み方は変わる。新規事業なのか既存事業の強化なのかによって、ポートフォリオの組み方は変わるし、今後の市場のポジショニングをどう見るかによってもポートフォリオの組み方は変わる。例えば、最終的な製品の場合、ハイエンドでいくのか、ローエンドでいくのかによっても求められる技術水準が違う。
- 対象とする市場や顧客という観点で見る必要がある。
- 今後の技術動向の見通しが必要である。コンペティターを踏まえることで、ポートフォリオの動きも変わってくる。
- 足りない技術は、買ってこなければならぬため、M&Aのターゲット状況は変数になる。
- 現状のブランド認知度次第で、どうブランドを強化するかが変わる。
- コンシューマーニーズや流行り廃りに着目すべき。
- これまでのビジネスの状況でポートフォリオを変える必要があるため、アライアンスの状況把握が必要。
- 事業全体を俯瞰しなければいけない。また、特許・デザイン・ブランドの知財の種類別で総合的な見直しが必要である。
- 経営方針とあわせることが必要である。経営方針が変わるといらないこともあり得る。
- 売り上げとの比率で知財への投資額を決めなければいけない。
- 資産の残存時間を見てどうするかを見直す必要がある。
- 事業が提供しようとしている価値に対して知財がどれだけ紐づいているか、紐づけの太さを見る必要がある。提供価値の関係性・自社の強みとの関係性を見なければ適切なポートフォリオの見直しはできない。そのために、提供価値の実現に必須の知財は何かを見える化することが必要。
- 競合の状況や競合とのパワーバランスに着目する必要がある。
- 将来を見据えたときに、事業と無関係の技術をどうするかを検討する必要がある。技術が将来どれだけ発展していくかを予測し、資産としてどれだけ価値があるかを図り、どこまで許容できるか、さらに手当をしていくかななどを決定する。
- 知財がキャッシュフロー創出に貢献しているかの観点が必要である。ポート

フォリオを組み替えるときに、キャッシュフロー創出に貢献しているものは、外してはいけない。

- 自社が気付いていない可能性のある意匠性・デザイン性に着目することも必要。
- 国内で使っている知財が世界で使えるか、つまり、グローバル性に着目することも必要。
- ポートフォリオを見直す際には、得意技術が何かという観点が重要である。自社で気付いていないが、他社からすると難しい技術であることがある。
- 標準化できるのかという検討も必要。隠すかオープンにするか。
- 知財のマーケット規模やニッチ性にも着目すべき。ニッチなものは、流行に左右されない。
- 特許の場合、応用力・適用範囲が広いかどうかや、技術の相関やシナジーにも着目する必要がある。
- 許諾の有無、公開か非公開か、自前か否か、単独か共同か、実施しているか否か、コアか周辺かといった軸でもポートフォリオを整理できるのではないか。
- ハード系の知財なのかソフト系の知財なのかバランスをとることも必要であるし、保有特許の量も着目していいのではないか。
- 事業を行う上で製造・販売等のステップがあるが、知財と各ステップとの関係を見た方がいいのではないか。
- ポートフォリオの見直しのインセンティブも必要。

## 知財のビジネス価値評価検討タスクフォース(第2回)

### グループC 討議 議事

【議 題】 イノベーションの視点から議論を行うグループ

- (ア) イノベーションを継続して創出するには、どのような観点に着目するとよいか。
- (イ) ビジネスモデル設計においては、(ア) の観点から把握できるものをどのようにモデルに結び付けるとよいか。

【議事】

(1) 議題 (ア) について

- 一番はユーザ側の感覚の変化とその背景として世界の潮流だろう。供給側としては他社に負けない部分とそれを生み出す文化が重要。その上で、念頭に置くべきなのは社員が何を楽しいと思うかという点。
- 様々な文化・分野の中から新しいものが出て来るため、イノベーション創造の継続には多様性が重要。また、社員が楽しく働くことも重要。そのために勉強や先見性、金融機関や商工会議所等の異業種の仲間をつなぐ仲人も必要。
- イノベーションはプロダクトアウトからは起こらず、マーケットインが大前提。そのためには、新規の社会課題を見出すことが必要。それが見つかれば、あとはどの技術やビジネスモデルを適用するのかの問題。しかし、必要な技術は必ずしも社内にはないため、オープンイノベーションも必要となってくる。それを進めるためには、リスクテイキング、楽しむ心、コミュニケーションといった風土、正しい目標設定 (KPI) とのバランスも重要。
- 顧客が自社を選ぶ理由 (共通する自社価値) を見極めることが重要。それが分かると、それに即して自社資源を投入でき、さらに強化すべきところも見えてくる。強化のためには、外部ネットワークやパートナーも重要となる。チャレンジ精神、人材育成、内部コミュニケーションの活発化等の風土も重要。
- 方向性の一つは社会の期待に応えること。その前段階として創造のプロセスがある。創造のためにはインセンティブも必要であり、そのためには、現在の顧客価値観のその先を見通す力が重要。それを支える投資可能な環境、異業種連携も重要。その先は、人の創造を超える AI が創るのかもしれない。

(2) 議題 (イ) について

- まず消費者行動や SWOT 等の分析が必要。その上で、ネタを作るためには、1

5%ルール等のチャレンジングな研究開発や異業種交流も必要。その中でアイデア出しを行うとともに、製品化、マーケティングとそのフィードバックという流れが考えられる。

- チャレンジ精神を前提として、事業撤退もできるように、スモールスタートで数多くPDCAを回していくことが重要。
- テクノロジービジネスを前提とすると、収益化のためには、物づくり・物売り、ライセンス、サービス (IoT)、プラットフォームビジネスの4形態しかない。物づくりについては、ニッチなところをハイテクで勝負する等。コモディティ化したところは儲からないため、大量に配布して消耗品で回収するビジネスも考えられる。サービスについては、コモディティ化したものを大量に配布してデータ収集し、分析結果を有償でフィードバックして儲けに繋げるモデルが考えられる。ビッグデータを活用すればデータを集めた顧客以外からも収益化できる。上記4形態を自らの技術やマーケットにどう組み合わせるかがビジネスモデル設計となる。
- コモディティ化したものを大量に配布する点で、技術以外でもこのカテゴリが可能ではないか。
- その通りだが、メーカーであれば、ものを作ってばら撒かざるを得ない。ものがイノベータータイプであればそれ自体で儲かる。アップルが凄いのは、イノベータータイプなものに加えて、サービスも組み合わせている点。
- 組織横断的にプロジェクト化することは必要であろう。そこではコトのニーズ調査を行うとともに、自社業務プロセスの分析を行う。それらの分析から、内部、外部の資産、顧客への提供価値を明確化し、ビジネスモデルを構築し、PDCAを回すという流れ。
- AIと人の活動の棲み分けが必要であろう。人は人らしさを尊重する社会となっていくかもしれない。そのために報酬をどうするか。その前提として社会分析が必要となる。また、システムや人の双方の観点で異業種交流の場が重要となる。

## 知財のビジネス価値評価検討タスクフォース(第2回)

### グループD討議 議題

【議題】 大学・研究機関等の視点から議論を行うグループ

(ア) 技術が先行的に開発された状況において、当該技術を活用した事業化を目指すには、どのような観点に着目するとよいか

(イ) 大学において、(ア)の観点を踏まえて、技術をどのような流れで事業化に結び付けるとよいか

【討議内容】

(1) 議題 (ア) について

- 大学は、事業を非実施の機関なのだから、発生した技術がどこかのビジネスモデルに結合して初めて知財の価値が生まれることになる。
- 大学が自身で製品化・事業化するというパターンはないか。
- 大学・研究機関の場合、自分ではなく誰かにビジネスを委託するモデルになるだろう。
- 研究成果がどういう製品やサービス提供につながり得るといふ観点がないと、事業化のためのパートナーを見つけるのは難しいのではないか。
- 大学の知財は、TLOなどが「こういうことに使えるのではないか」という仮説をもって商談をし、ベストマッチのところがあれば価値は高くなるという構造である。大学に外部の適切なところにアクセスできる能力がないと、知財が存在するだけで価値はないという状態になってしまう。
- 販売・マーケットに結び付かない限り、知財に価値が生まれない。売れるかどうかという外部の目線、すなわち、社会的ニーズがあるかの判断が必要。一方、共同研究の場合、最初から契約に従って研究をするので、この判断は不要。
- 今回の問いに、共同研究は想定されていないが、共同研究の価値評価はトピックではある。共同研究は、相手のビジネスモデル・契約書に縛られてしまう。
- 技術オリエンテッドの場合、儲けるストーリーができているかどうか重要。
- 社会課題やニーズがないと、収益を生むビジネスモデルをつくることができない。
- ニーズの強さ・市場の大きさと、特許がどう結びつくかの観点が必要。
- 既存のマーケットがあればそれでいいが、大学の技術は、大概マーケットがない。大学の技術を事業化するには、ニーズとシーズのマッチングが必要という話になりがちだがそうではない。
- 既存のニーズや市場がない場合、技術をどのように使い、何をやろうとする

のかというマーケットを創る観点が必要。

- 仮説をもってビジネスモデルをつくり、そのマーケットをどうやってつくりだすかまで工夫をしないと価値が生まれてこない。
- 新しいマーケットをつくる部分もビジネスモデルだろう。
- 市場が先ではない場合、何から始めればよいか。
- 市場を想定しておらず、何に使えるか不明ではあるが、尖った研究をネットにあげたところ全世界からこういう製品に使えるのではないかという問い合わせがあったという話をきいた。
- 技術の多義性も重要な要素である。大学の技術は、完成された技術ではないので、知識である。これに使える可能性があるという多義性のある知識について、様々な仮説をつくり、進められるか否かを判断していくことが必要。3Dプリンタは、最初はマーケットがないと判断されてしまったが、生産手段の革命であると捉えられたことで初めて価値があると判断された。
- 多義性と不確実性のある知識を、いかにして不確実性を削減していくかというプロセスに対して外部のリソースを最大限使うべき。
- 大学・研究機関の場合、事業化までを完結できる能力がないので、外部資源にどうやってアクセスできるかという能力が非常に重要になる。
- パートナーを見つけるために、外部にアクセスする方法を考えることも有効。大学の技術の事業化の話になると、「技術の目利きが必要」で終わってしまうがそれでは解決しない。
- 技術のポテンシャルを事業として実現化するのは外部である。生まれた技術を、研究者が外部に広く知らせるだけでなく、経営リソースも含めてどうアクセスを広げていくかも考える必要がある。
- ビジネスモデルをたくさん作る能力を持った人・事業化する人が周りになっていることがひとつの答えになる

## (2) 議題 (イ) について

- 技術を世に出した後に、応用・変形がなされるので、フィードバックは重要。
- (リビリングについては)分野によっては、論文がリビリングになっている場合もある。論文に対する問い合わせは、日本企業からはあまりないが海外企業からは結構ある。
- POC (Proof of Concept) とビジネスモデル構想との関係はどう考えるべきか。
- POCで事業化できるか試して進められるか断念するかを判断する、すなわち、POCとビジネスモデル構想はいつたりきたりする。
- ビジネスモデルがある程度できたところで、事業を売るのか、技術を売るのか、

ベンチャーキャピタルから投資を受ける。

- 標準技術のように、特許を売買する譲渡市場があれば別の分岐が考えられるが、大学からはあまり出てこない。
- 誰がどの役割をするのかは大事な議論である。営業・マーケティングを誰が行うかという観点で、人材リクルーティングも重要。
- 大学・研究機関の技術を事業化する場合、プロセスの主体は誰になるのかはよく考えなければいけない。例えば、営業・マーケティングは、TLO、アメリカのようなコマースリゼーション機関、ベンチャー支援組織なども考えられる。
- 大学の先生をどう位置付けるのかも考える必要があるのではないか。アメリカだと大学の先生が自分で事業化していることも多い。
- 事業化の主体が、大学の先生としてなのか、兼業なのかによって意味合いが異なり、大学の先生として単純に整理すると誤解が生じる点に注意が必要。
- 大学は一体化していればいいのかというとそうではなく、大学の業としての活動と商業化活動が一体になると問題になる。知財を活かす過程において、利益相反などのマネジメントができていないと知財の価値は上がらない。
- 価値に影響するものとして、利益相反マネジメントとリスク契約マネジメントがある。利益相反マネジメントは、実務上はかなり重要であり、基本的には大学側がやるのと、ビジネスモデルを作る人が考えなければならない。
- 接続のプロセスが知財の価値を創りあげており、特に地方大学では、これらを担う人が不足している。
- 大学の経営そのものが知財の価値を創りあげていく上で重要ということではないか。
- 大学は、産学連携が本業ではないため、ほとんどできない。
- 産学連携機能を外部化できないか。
- 外部化する試みをやってきたが、基本的に不確実性が低いものしか取引されていない。しかし、大学のものはほとんど不確実性が高く且つ多義性が高いので上手くいかなかった。
- 社会に知識を還元していくのも大学の一つの意義ではないか。
- 大学の役割の1つとして、産学連携があるが、産学連携のために教員を減らすことはできない。大学にお金が戻ってくる仕組みをつくらなければ解決しないだろう。
- 大学にお金が戻ってくるしくみとして、日本の場合はベンチャーのエクイティしかない。企業にライセンスするだけだと、大きなお金は戻ってこない。エクイティは、数十個やって1つ当たる世界なので、大学単独でやっていくのは難しく、エコシステムで解決するしかないのではないか。